# MEMORIA ORGANIZACIONAL Y SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ





# *Memoria organizacional y segunda especialidad profesional en la Marina de Guerra del Perú*




**CAPITÁN DE NAVÍO JUAN CARLOS LLOSA PAZOS**

Egresado de la Escuela Naval del Perú en 1992. Ha sido Segundo Comandante del BAP *Callao*, Jefe de la Oficina de Información del Comando Conjunto de las FFAA, Segundo Comandante del BAP *Mollendo*, Comandante del BAP *Eten*, jefe de la Escuela de Guerra de Superficie, comandante de la Base Naval de Chimbote y director de la Escuela Conjunta de las FFAA. Actualmente, es subdirector de Información de la Marina. Es calificado en Guerra de Superficie y en Ingeniería de Sistemas. Magíster en Estrategia Marítima por la Escuela Superior de Guerra Naval y egresado del Programa de Maestría en Ciencia Política de la Pontificia Universidad Católica del Perú y del Programa de Maestría en Gestión Cultural, Patrimonio y Turismo en la Universidad San Martín de Porres.

Catedrático de la Escuela Superior de Guerra Naval, y Escuela Conjunta de las FFAA. Colaborador de la Revista de Marina desde 1995. Ha publicado artículos en diversos diarios y publicaciones del país.



**RESUMEN**

El autor detalla el desarrollo de las diferentes estructuras organizacionales establecidas en la Marina de Guerra del Perú durante su historia. Para ello, se vale de la memoria corporativa u organizacional, una herramienta que facilita la toma de decisiones y se emplean en la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.



**PALABRAS CLAVE**

Memoria corporativa, segunda especialización, Escuela Naval, Capitán de Navío Manuel Jiménez Saldías, Centro de Entrenamiento Naval de Armas y Electrónica.



**ABSTRACT**

The author details the development of the different organizational structures established in the Peruvian Navy during its history. For this purpose, he makes use of the corporate or organizational memory, a tool which facilitates decision making and is utilized for the Short, Mid and Long-term institutional management.



**KEYWORDS**

Corporate memory, second specialization, Naval Academy, Captain Manuel Jiménez Saldías, Naval Training Center of Weapons and Electronics


*Dedico este artículo a la memoria del Capitán de Navío Manuel Jiménez Saldías (1890-1948), distinguido oficial de Marina que puso la creación intelectual a disposición de nuestra revista institucional desde que era teniente segundo. Sus valiosos aportes se caracterizaron por ser ideas inteligentes e innovadoras, y tuvieron como propósito fortalecer la organización institucional y la visión estratégica de la Armada de su tiempo.*

*Ser creativo requiere, a menudo, pensar en profundidad y meditar de forma pausada y tranquila sobre las cosas. Como un poeta, el personaje creativo debe ser capaz de conectar con lo más profundo de su ser y, con una gran tranquilidad de espíritu, lograr generar buenas ideas y escoger las mejores para aplicadas al problema o foco creativo en el que esté trabajando.*

*Franc Ponti y Xavier Ferrás, Pasión por innovar (2008)*

## Introducción

Uno de los temas profesionales que tiene el mayor interés para quien escribe estas líneas lo constituye la evolución de las diferentes estructuras organizacionales que se han establecido en la Marina de Guerra del Perú a lo largo de su casi bicentenaria existencia republicana. Algunas de ellas fueron adaptadas de la herencia peninsular o de las misiones extranjeras, mientras que otras surgieron de las ideas y visiones de destacados oficiales de Marina. Desde los primeros años del siglo XX, muchos marinos encontraron en las páginas de nuestra prestigiosa revista institucional el espacio propicio para difundir sus pensamientos y propuestas con los que contribuyeron a hacer más eficiente el funcionamiento del servicio para el cumplimiento de la misión que la Constitución le reserva a la Marina de Guerra del Perú.

No me cabe duda de que analizar las raíces de aquellas estructuras orgánicas implementadas en nuestra institución a lo largo de su trayectoria permite entenderla mejor y, con ello, identificar el *leitmotiv* de la creación o implementación de dependencias o de elementos del servicio naval realizados hace mucho tiempo atrás. Esto puede ser muy útil a la hora de disponerse reingenierías, creaciones experimentales o desactivaciones, ya que contribuye a enriquecer el análisis, y ayuda a la organización a recordar y documentar lecciones aprendidas, evitando la desnaturalización y la redundancia burocrática.

Precisamente esto último está muy relacionado con lo que en el sector empresarial se conoce como memoria corporativa u organizacional, que se define como el conjunto de conocimientos obtenidos por una organización en años de recolección de datos e información, con el propósito de optimizar la toma de decisiones, alcanzar sus objetivos estratégicos y hacer más competente en los niveles profesional y de proyectos de la organización[1]. De esta manera, se acumulan conocimientos, que incluso pueden ser reutilizados para crear nuevos. Se trata de una práctica interesante a la que no siempre se le presta la atención debida.

En este trabajo referido a la memoria organizacional daré una mirada retrospectiva sobre la evolución de la segunda especialización (antes calificación), que tiene como objetivo brindar capacitación teórico-práctica al oficial de Marina después de su graduación en la Escuela Naval, en lo que se conoce como "segunda especialidad profesional".

## Memoria corporativa u organizacional

En la abundante bibliografía que existe sobre gestión del conocimiento[2] desarrollado para el mundo empresarial, los sistemas de memoria corporativa o memoria organizacional son considerados como una de las herramientas que facilitan la toma de decisiones. Estos sistemas, que involucran capital intelectual[3], se emplean

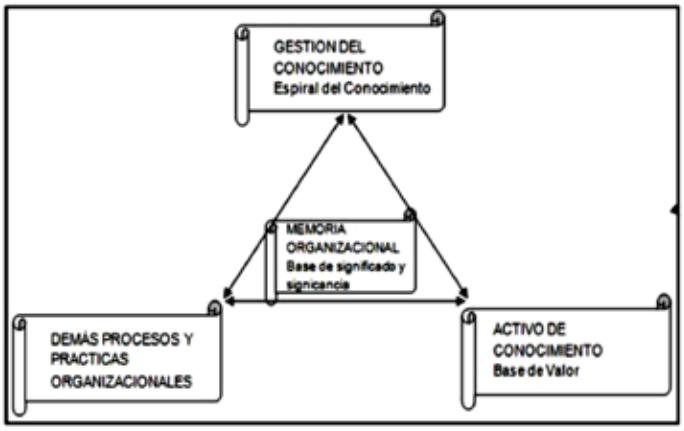
1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Definición de memoria corporativa. [Consulta: 1 de noviembre de 2020]. Disponible en: http://gestion-grupo1.blogspot.com/2011/02/definicion-de-memoria-corporativa.html
2. "Es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades para la solución de problemas y cuyo objetivo es crear ventajas competitivas". SARUR ZANATTA, María Susana. La importancia del capital intelectual en las organizaciones. [Consulta: 1 de noviembre de 2020]. Disponible en: https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05CA201301.pdf
3. "Es el conjunto de activos intangibles, relevantes para una organización, basados en el del conocimiento como agente productor de capitales económicos, que aun cuando no se refleja en los estados financieros, genera un valor en el presente o puede forjarlo en un futuro". SARUR ZANATTA, María Susana. La importancia del capital intelectual en las organizaciones. [Consulta: 1 de noviembre de 2020]. Disponible en: https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05CA201301.pdf




Propuesta de memoria organizacional. Fuente: INFOTEC. Propuesta de memoria organizacional para el grupo de consultores de la empresa E-Blue, S. A. de C.V. mediante el uso de tecnologías de información. [Consulta: 2 de noviembre de 2020]. Disponible en: https://docplayer.es/61518703-Propuesta-de-memoria-organizacional-para-el-grupo-de-consultores-de-la-empresa-e-blue-s-a-de-c-v-mediante-el-uso-de-tecnologias-de-informacion.html

para la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.

Por supuesto que no toda información pasada es de utilidad o de interés para dotar una memoria organizacional (MEO) en la gestión administrativa, como es el caso de la investigación, el análisis y el estudio de la historia naval, que más bien sirven para extraer enseñanzas profesionales en beneficio de los discentes de los centros de formación y perfeccionamiento de la Armada, así como para el fortalecimiento de nuestra identidad naval mediante el culto de los héroes navales y la conmemoración de gestas. En consecuencia, podrían ubicarse dentro de la llamada cultura naval o institucional.




Memoria organizacional y gestión del conocimiento. Fuente: DE SOUZA PEREIRA, Claudio. Memoria organizacional y gestión del conocimiento. [Consulta: 2 de noviembre de 2020]. Disponible en: http://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/93/277

A propósito de ello, los investigadores españoles Franc Ponti y Xavier Ferrás, en su libro *Pasión por innovar*, sostienen que "las organizaciones suelen generar continuamente información que proviene de múltiples fuentes: de incidencias de servicio, averías de planta, expedientes de proyectos finalizados, datos de consumo, etc., y no siempre se convierte en conocimiento organizativo. De hecho, es curioso hacer notar que las empresas no tienen memoria genética. Carecen de este mecanismo biológico que la evolución ha desarrollado para posibilitar que los organismos más avanzados aprendan de su experiencia y eviten repetir errores pasados. Carecen, por tanto, de memoria automática, innata. La memoria de las organizaciones no es más que la de las personas que la integran, y estas se encuentran en permanente rotación. Si no se orquestan mecanismos de gestión del conocimiento, la empresa olvida su experiencia, y ralentiza o invalida su proceso de aprendizaje".




Fuente: https://cepymenews.es/claves-incorporar-innovacion-empresa/

Siguiendo a Ponti y Ferrás, la memoria organizacional se genera con los datos o las ideas que las personas plasman principalmente en el acervo documental de la institución que existe en archivos y en el almacenamiento digital, así como de la experiencia acumulada de sus antiguos miembros, principalmente de aquellos que destacaron en las diferentes áreas y que han registrado sus vivencias o las han transmitido oralmente de manera recurrente. En conversaciones o diálogos con aquellas personas, muchas veces de carácter informal, se extraen ideas poderosas que pueden ser de mucha utilidad para la institución. Como sostiene el famoso secretario de Estado de Estados Unidos Henry Kissinger en su obra *Orden mundial. Reflexiones sobre el carácter de los países y el curso de la historia*: "tradicionalmente, otra manera de adquirir conocimientos ha sido a través de las conversaciones personales. La discusión y el intercambio de ideas han aportado durante milenios una dimensión emocional y psicológica al contenido factual de la información intercambiada, y todavía aporta, intangibles de convicción y personalidad".

En relación con lo dicho, es elocuente el caso del Capitán de Navío Luis Felipe Mantilla Duarte, de la Armada Nacional de Colombia, recientemente fallecido a los 93 años, cuando estaba en servicio activo como asesor permanente del comando de su institución. Alguna vez me comentó un alto oficial de la Armada de ese país que el Comandante Mantilla (Capitán de Navío desde 1972[4]) seguía en servicio con todas las prorrogativas de su grado por su vasto conocimiento de la institución, asociado a una memoria excepcional sobre hechos y

4. ARMADA NACIONAL DE COLOMBIA. Sitio web. [Consultado el 3 de noviembre de 2020]. Disponible en: https://www.armada.mil.co/es/media-gallery/detail/12188/2761



Capitán de Navío Luis Felipe Mantilla Duarte (1927-2020) Fuente. Armada Nacional de Colombia 5.

procesos de su Armada sucedidos mucho tiempo atrás, que requerían ser tomados en cuenta para la toma de decisiones, por lo que solía consultársele con frecuencia.

Otra fuente muy valiosa y útil para los sistemas de gestión del conocimiento y para la memoria organizacional son las memorias anuales y las revistas institucionales. Sobre esta última fuente, la Marina de Guerra del Perú cuenta con su centenaria *Revista de Marina*, que selecciona, edita y publica artículos que aportan conocimientos a ser considerados en la solución de problemas de orden profesional o institucional. Esta fuente invalorable facilita, entre otros temas, el estudio de la evolución de procesos institucionales críticos a lo largo de décadas, como el de la segunda especialidad profesional de los oficiales de Marina.

En las páginas de nuestra *Revista de Marina*, hace ya varios años atrás, encontré los valiosos aportes del Capitán de Navío Manuel Jiménez Saldías (1890-1948), antiguo Jefe de Zona Naval. Jiménez Saldías fue un asiduo colaborador de la revista institucional durante varios años. En un artículo publicado en 1926, al que tituló "Consideraciones generales sobre algunas necesidades de la Armada", siendo Capitán de Corbeta, entre otras ideas, propuso la creación de la Escuela de Especialidades para Oficiales de Guerra empleando como criterio fundamental el hecho de que el valor de la instrucción y la necesidad de mejorar la preparación se acrecientan cada día más, por la diversidad y el perfeccionamiento de las armas. En su opinión, "la misión de aquella Escuela sería la de perfeccionar los conocimientos de los



Capitán de Navío MANUEL F. JIMENEZ SALDIAS Fallecido 7 de Marzo de 1948.



Contralmirante Eduardo Carrasco Toro (1779-1865)
Primer Educador Naval

Oficiales, principalmente en Artillería y Torpedos, para formar especialistas en ambas armas".

A principios del presente milenio, el Alto Mando Naval decidió establecer cambios estructurales en la organización de la Marina de Guerra del Perú. Por ello, se vio conveniente desactivar la Dirección de la Escuela de Calificación de Oficiales (DIRESCALO) y los programas de calificación a cargo de la Dirección de la Escuela Superior de Guerra Naval. Posteriormente, en 2018, mediante directiva experimental, se reestableció la referida Escuela, pero ya no como Escuela de Calificación de Oficiales, sino como Escuela de Segunda Especialidad de la Marina.

En opinión del autor del artículo, este restablecimiento se debió probablemente a que el modelo establecido en 2000 (es decir, la Escuela Superior a cargo de la gestión de los programas de calificación por actividad y por orientación) trajo ciertos inconvenientes que hubiesen podido evitar al recurrir a la memoria organizacional para analizar las razones primigenias o el motivo de la creación de las dependencias involucradas. Dicho de otro modo, ir a la naturaleza de las cosas, partiendo de preguntas básicas como: ¿la Escuela Superior de Guerra Naval fue creada para capacitar a Oficiales Subalternos en programas fundamentales técnicos? o ¿para qué fue creada la Dirección de la Escuela de Calificación de Oficiales? Veremos algo de esto líneas abajo.

## Capacitación luego de la Escuela Naval

La preocupación institucional por la educación de nuestro personal está enraizada en la Armada de la República, desde que el entonces Capitán de Navío Jorge Martín Guise asumió su comando por primera vez en 1821, luego de su creación con el Estatuto Provisorio del 8 de octubre de ese año. La educación institucional tuvo como principal conductor en quien fue el primer educador naval republicano, el Contralmirante don Eduardo Carrasco Toro. Desde entonces se crearon dependencias decididas a la enseñanza naval, donde muchos marinos de guerra se distinguieron en la gestión educativa y en la docencia, actividades que son tempranamente innatas al quehacer profesional.

Para fines del siglo XIX y principios del siguiente, la tecnología en la guerra naval había evolucionado sorprendentemente





y tendría gran impacto en ella, como sostiene el Capitán de Navío Wayne P. Hugues en su clásico *Tácticas de flota*. Nuevas armas como el submarino o las minas no solo obligaron a cambiar procedimientos y operaciones en la táctica naval, sino también en los planteamientos estratégicos y logísticos. Este hecho se hizo muy notorio con las mejoras en los diseños de la artillería (ya como sistema de tiro) y del torpedo, como arma autopropulsada de velocidad considerable.

Por aquel periodo, y dadas las nuevas capacidades de los buques de guerra, surgió una corriente de opinión en nuestra Armada que abogaba por establecer un programa único para los oficiales graduados de la Escuela Naval, cuyo diseño debía incluir todas las áreas de a bordo, vale decir, cubierta (artillería y navegación) e ingeniería. Con ello, el oficial, luego de hacer su carrera en los diferentes departamentos de a bordo, podría llegar a ocupar el cargo de Comandante, provisto de conocimientos y experiencia suficientes para conseguir las mejores condiciones de su unidad.

Así, la Marina de Guerra del Perú dejó de lado el sistema de cubierta/ingeniería a partir de 1920 para reemplazarlo por el cuerpo único (CU) de oficiales egresados del nuestra *alma mater*. Una década después, el siguiente paso en la Amada Peruana sería crear una organización para la capacitación técnica de los oficiales subalternos, lo que también debía contemplar a las tripulaciones de nuestros buques de guerra.

Retomando la propuesta del Comandante Jiménez, citada líneas arriba, la Escuela de especialidades a crearse se llamaría Escuela de Artillería y Torpedos, cuyo programa se dividiría en tres etapas, dos regulares, en las que se estudiarían aspectos generales de cada una de las armas, y una tercera que profundizaría el aprendizaje en ambas armas. Tiempo después, en un artículo publicado en 1929 con el título "El problema de las especialidades", Jiménez Saldías volvió a la carga, con nuevas ideas cuando aún no se implementaba la Escuela para las especialidades de artillería y torpedos. En aquella propuesta, se consideraba la implementación de las especialidades de máquinas, electricidad (y comunicaciones), navegación (e hidrografía), submarinos y aviación naval.

Es importante anotar que el principal esfuerzo en la capacitación luego de la Escuela Naval de los jóvenes marinos de la época se orientó hacia la más moderna plataforma de nuestro entonces pequeño poder naval, el submarino. Esta novedosa arma, que había tenido un rol importante en la Primera Guerra Mundial, se hizo muy atractiva para la mayoría de jóvenes alféreces de fragata graduados entre fines de los años 20 y de los 40. En efecto, según consigna el distinguido historiador naval Capitán de Fragata Jorge Ortiz Sotelo, en su libro *Fuerza de Submarinos. 100 años. 1911-2011*, en 1929 se estableció la Escuela de Submarinos a bordo del BAP Lima, con el apoyo de oficiales de la Misión Naval Norteamericana.

La Segunda Guerra Mundial legó muchas enseñanzas para las futuras operaciones navales, para la organización administrativa y para la conducción política de la guerra, además de dejar en claro la impostergable necesidad de potenciar técnicamente la formación profesional de los oficiales de marina con nuevas especialidades.

Dada esa tendencia, tendría lugar en nuestra Marina la creación del Centro de Entrenamiento Naval de Armas y Electrónica (CENAE), mediante Decreto Supremo del 19 de enero de 1953. Con esta depen-



Escuela de Submarinos, Base Naval del Callao

dencia se dio un paso trascendental en la capacitación técnica en la Marina de Guerra del Perú. Con ello, la institución incursionaba en la guerra antisubmarina, en el empleo del centro de información de combate (CIC) y en el uso de dispositivos electrónicos que aportaban las soluciones más modernas a la problemática de la guerra naval de la época. Es importante señalar que la creación del CENAE estuvo enmarcada dentro de la política modernizadora que lideró el Vicealmirante Roque Saldías, Ministro de Marina y destacado hombre de Estado, y fue posible gracias al plan de ayuda mutua con la Armada de Estados Unidos.

El aspecto más novedoso del CENAE consistía en el exacto "encroche" (como se suele decir a bordo al acople de ejes de propulsión con los engranajes reductores) de la capacitación técnica de nuestros oficiales y de los tripulantes, con el entrenamiento, es decir, cursos teórico-prácticos para lograr impartir conocimientos y, a la vez, generar destrezas en el hombre para con la máquina, así como el dominio de los sistemas electrónicos que recientemente habían sido incorporados en las unidades de combate tipo fragatas y destructores. Este centro fue innovador en la región y reflejó la continua preocupación de nuestra Marina por estar a la vanguardia de la tecnología, como en su momento lo hizo el Presidente Castilla a mediados del siglo XIX, al igual que el Presidente Leguía durante su llamado Oncenio, para lo cual contó con el invalorable concurso de la Misión Naval Norteamericana.

En la década siguiente, tomaría cuerpo en la Marina una corriente de pensamiento que destacó la necesidad de maximizar la formación técnica de los oficiales, impulsando así los programas de orientación. Esta tendencia se puede apreciar en varios artículos publicados en nuestra *Revista de Marina*, como es el caso del Capitán de Corbeta Álvaro Rotalde de Romaña (más tarde Contralmirante y Director de Ingeniería Naval) con el título de "¿Necesitamos oficiales técnicos?" (1962), o el del Capitán de Fragata Alberto Jiménez de Lucio (más tarde Contralmirante y Ministro





de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas Primera Fase) "La especialidad en la oficialidad naval, un punto de vista sobre un tema de actualidad" (1963). Jiménez de Lucio (1925-1981) fue el primer marino peruano graduado en Annapolis, además de ingeniero naval y magíster por el Instituto de Tecnología de Massachusetts.

Los citados artículos dan una interesante aproximación a la preocupación profesional de esos años por la optimización de la carrera, y constituyen valiosos aportes a la memoria organizacional.

Hacia fines de la década de 1960, se atomizó la organización de la capacitación técnica de los oficiales, ya que varias de las Escuelas de Calificación se reasignaron a otros comandos. El CENAE quedó casi exclusivamente a cargo de los programas de entrenamiento y de la formación de los alumnos básicos del personal técnico de la Marina.

(Continuará)

## Bibliografía


- ARMADA NACIONAL DE COLOMBIA. Sitio web. [Consultado el 3 de noviembre de 2020]. Disponible en: https://www.armada.mil.co/es/media-gallery/detail/12188/2761
- DE SOUZA PEREIRA, Claudio. Memoria organizacional y gestión del conocimiento. [Consulta: 2 de noviembre de 2020]. Disponible en: http://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/93/277
- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Definición de memoria corporativa. [Consulta: 1 de noviembre de 2020]. Disponible en: http://gestiongrupo1.blogspot.com/2011/02/definicion-de-memoria-corporativa.html
- INFOTEC. Propuesta de memoria organizacional para el grupo de consultores de la empresa E-Blue, S. A. de C.V. mediante el uso de tecnologías de información. [Consulta: 2 de noviembre de 2020]. Disponible en: https://docplayer.es/61518703-Propuesta-de-memoria-organizacional-para-el-grupo-de-consultores-de-la-empresa-e-blue-s-a-de-c-v-mediante-el-uso-de-tecnologias-de-informacion.html
- SARUR ZANATTA, María Susana. La importancia del capital intelectual en las organizaciones. [Consulta: 1 de noviembre de 2020]. Disponible en: https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05CA201301.pdf